

El caso Ford Pinto: límites a la maximización de los beneficios de los accionistas y decisiones equivocadas de los administradores

Esteban Ortiz¹

Palabras claves: *Gobierno Corporativo - Deberes Fiduciarios - Administradores – Ética*

– Gobernanza - BJR

Sumario

El caso Ford Pinto es un interesante caso sobre el hecho de que no siempre anteponer los resultados en los negocios es lo más adecuado. La legitimidad de obtener los mayores beneficios para los inversionistas tiene límites, por eso nos pone a pensar hasta dónde puede llegar el principio del *shareholder primacy* en las Compañías. Sin duda, existen riesgos cuando los administradores descuidan sus responsabilidades éticas y legales en aras del beneficio económico. Este caso nos enseña hasta dónde puede llegar la regla de la discrecionalidad o también conocida como *business judgment rule*. La monetización del riesgo humano, el desprecio por soluciones técnicas sencillas y la reacción tardía frente a evidencia clara de peligro, reflejan una falla sistémica de gobernanza que las compañías deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

El caso Ford Pinto

Era el año de 1971 y la compañía de autos Ford empezaba a perder espacio en el mercado americano en el segmento de compactos. Las marcas Toyota y Volkswagen habían hecho su arribo agresivo a ese mercado con sus modelos. Marcas como el Toyota Corolla fueron un rotundo éxito. Sin embargo, Ford no se quería quedar atrás y ordenó diseñar un vehículo barato y ligero, con el fin de volverse competitivo². Como consecuencia de esto, salió al mercado el tristemente famoso modelo Ford Pinto. Un auto compacto, barato y ligero, al alcance de las familias americanas por sus bajos costos de producción. Si le sumamos que el vehículo fue diseñado en apenas 25 meses (en aquel entonces, el período de fabricación se estimaba en unos 43 meses), entonces el resultado era inevitable: graves defectos de producción.

Efectivamente, el Ford Pinto tenía muchas fallas de seguridad totalmente negligentes, entre otras cosas, por la necesidad de abaratar costos³. Según un informe preparado en 1977 por la revista *Mother Jones*⁴, la carrocería parecía una lata de aluminio. El resultado: ante un leve choque por detrás, las latas dejaban al auto hecho acordeón, provocando que muchas veces las personas se queden atrapadas dentro del vehículo. Sin embargo, el peligro y el problema más importante estaba en el error de diseño del tanque de gasolina, ubicado detrás del eje trasero y sin protecciones adecuadas lo que provocaba que, al más insignificante impacto, sus débiles estructuras cedieran generando derrames de combustible frecuentes y peligrosos, incluso a velocidades bajas (alrededor de 30-40 km/h). Esto resultó en incendios que causaron cientos de muertes y lesiones graves,

¹ Está especializado en asuntos societarios y es experto en derecho societario, concursal y gobierno corporativo. Es conferencista y profesor universitario en diversas universidades, tanto nacionales como internacionales. Ha trabajado en la elaboración de proyectos de ley para la transformación del derecho societario en Ecuador. Fue representante del Ecuador ante la OEA como Punto Focal para el desarrollo de la Ley modelo sobre Sociedad por Acciones Simplificada y ocupó el cargo de Intendente de Compañías de Quito.

² <https://businesslawreview.uchicago.edu/print-archive/corporate-governance-and-risk-taking-statistical-approach>

³ <https://the-business-scholar.blogspot.com/2014/06/ford-pinto-ethical-analysis.html>

⁴ <https://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness/>

estimadas en al menos 27 fallecidos confirmados y muchos más heridos entre 1971 y 1978. Las personas se quedaban atrapadas en las latas débiles del vehículo mientras este se incendiaba. Una verdadera trampa mortal.

Pero lo preocupante no era únicamente los defectos de fabricación que se evidenciaban en las calles, sino que estos problemas de diseño eran conocidos por los fabricantes, quienes actuaban de manera negligente a sabiendas del riesgo que esto suponía. Ahí radicó el verdadero inconveniente. Ford Motor Company era consciente del problema desde las fases de prueba, pero optó por no corregirlo basándose en un controvertido análisis costo-beneficio. Este memo interno, conocido como el *Pinto Memo*, calculaba que reparar el defecto costaría aproximadamente once dólares americanos (US\$11) por vehículo (totalizando unos US\$137 millones para el total de la flota), mientras que pagar demandas por muertes (valoradas en US\$200,000 por vida) y lesiones costaría solo US\$49.5 millones⁵. Esta decisión, tomada por el Directorio y el CEO de Ford Motors priorizó las ganancias sobre la seguridad humana. En definitiva, era más rentable indemnizar a los muertos y heridos que sacar el modelo del mercado⁶ o invertir en reparar las fallas que tenía.

Business Judgment Rule y responsabilidad de los administradores de Ford

Los deberes fiduciarios de los administradores se basan en distintos estándares que deben ser observados. Estos parámetros, como la regla de la discrecionalidad (*business judgment rule* o *BJR*) que generalmente exime a los administradores de responsabilidad por tomar decisiones de buena fe y con fundamento razonable, es un estándar que debería proteger a los administradores de la responsabilidad por tomar decisiones. La BJR tiene dos justificaciones principales: equilibrar los objetivos de proteger a los inversores contra pérdidas y, al mismo tiempo, incentivar a los mejores administradores a trabajar y que puedan tomar decisiones empresariales razonables de acuerdo con el negocio empresarial al que se dedique. Así, en el caso de ser cuestionadas, se deberá determinar de que manera fueron tomadas y no el resultado que se obtiene⁷. Estas decisiones se basan en el patrón del ordenado empresario, con el fin de que el administrador tome un riesgo razonable y no sea sancionado por una decisión de negocio que no rindió los frutos adecuados.

En este caso, el CEO y el Directorio de Ford aprobaron la producción y comercialización del Pinto, a pesar de conocer la existencia de riesgos por la vulnerabilidad de sus productos. Entendamos que estamos hablando de decisiones que se tomaron en la década de los 70's, donde los estándares eran distintos a los actuales. En ese período, Henry Ford II fungía como Chairman del Directorio, mientras que Lee Iacocca era Presidente de la Compañía (cargo equivalente al de CEO)⁸. Iacocca, en particular, es señalado por impulsar agresivamente el proyecto Pinto bajo la directriz de “*menos de 2,000 libras y menos de US\$2,000*”⁸, presionando por un lanzamiento acelerado en solo 25 meses, en lugar de los 43 habituales en la industria. Esta prisa contribuyó a ignorar recomendaciones de ingenieros internos que advertían sobre el tanque de gasolina vulnerable. El Directorio, compuesto por ejecutivos y directores

⁵ <https://peped.org/philosophicalinvestigations/utilitarianism-and-business-ford-pinto-case/>

⁶ Esteban Ortiz, <https://www.forbes.com.ec/columnistas/derechos-humanos-vulnerados-autos-explotan-n23655>

⁷ <https://businesslawreview.uchicago.edu/print-archive/corporate-governance-and-risk-taking-statistical-approach> ⁸ Petrella, Carlos & Tessore, Carlos. “El caso Ford Pinto” (2019), Uruguay — análisis en español sobre ética, riesgos, teoría del riesgo/beneficio y consecuencias

⁸ <https://the-business-scholar.blogspot.com/2014/06/ford-pinto-ethical-analysis.html>

independientes, falló en su deber fiduciario de supervisión (oversight)⁹, permitiendo que decisiones basadas en métricas financieras puras prevalecieran sobre consideraciones éticas y de seguridad. La regla de la discrecionalidad también tiene sus límites y la

maximización de los resultados de los accionistas de manera indiscriminada (que busca maximizar el bien mayor, aquí ignorado al sacrificar vidas por ahorros) y principios de ética empresarial (deber moral de no dañar) no es lo adecuado para la marcha de la compañía y para los resultados a futuro de los accionistas. Legalmente, se argumentó que actuaron con “desprecio malicioso” (malicious disregard)¹⁰ por la vida humana, ya que documentos internos mostraban que Ford rechazó soluciones simples como agregar un escudo de plástico o relocalizar el tanque¹¹. En vez de esto, Ford optó por hacer lobby contra regulaciones federales de seguridad. Esta conducta no solo expuso a la compañía a demandas civiles, sino que también llevó a un inédito juicio penal por homicidio imprudente en 1978 (aunque Ford fue absuelto en ese caso específico).

En términos de gobernanza corporativa, el Directorio y el CEO incurrieron en una violación del deber de cuidado y lealtad, priorizando metas de mercado a corto plazo sobre la reputación a largo plazo y la responsabilidad social. El análisis costo-beneficio, aunque legal en ese momento bajo estándares de la National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA)¹², fue criticado por monetizar vidas humanas, revelando un enfoque puramente economicista que deshumanizaba las consecuencias.

¿Se podría haber evitado el escándalo?

El caso Ford Pinto podría haberse evitado mediante varias medidas preventivas, tanto éticas como operativas, que hubieran alineado las decisiones corporativas con estándares de responsabilidad. En primer lugar, Ford podría haber implementado un enfoque ético más riguroso en su proceso de toma de decisiones, como adoptar el principio de la regla de oro (tratar a los demás como uno quisiera ser tratado), lo que habría impulsado a priorizar la seguridad sobre los costos. Técnicamente, soluciones mecánicas, que implicaban mayores costos pero que eran necesarios como instalar dispositivos de plástico en el tanque o moverlo por encima del eje trasero. Además, el Directorio podría haber exigido revisiones independientes de riesgos por expertos externos, en lugar de depender solo de análisis internos sesgados. Otra vía era realizar un recall voluntario temprano, como finalmente se hizo en 1978 bajo presión de la NHTSA¹³, lo que habría salvado vidas y reducido daños.

Sin embargo, el límite que rebasó el Directorio y el CEO de Ford fue que, al conocer el *Pinto Memo*, tomen la decisión de priorizar las vidas humanas bajo el argumento de que era más barato indemnizar heridos y muertos que retirar del mercado los vehículos. Esta decisión, basada en estándares legales, no siempre resulta legítimo y la discrecionalidad con la que debe actuar el administrador se ve rebasada por estándares éticos.

Ford podía implementar mecanismos de gobierno corporativo para fortalecer la cultura corporativa con entrenamiento en ética, *whistleblower protections*, Directores independientes, aplicar marcos éticos alternativos o integrar análisis de stakeholders

⁹ <https://www.jenner.com/en/news-insights/publications/the-duty-of-directors-and-officers-to-respond-to-redflags#:~:text=The%20duty%20of%20oversight%20requires,that%20indicate%20potential%20corporate%20wrongdoing>

¹⁰ *Grimshaw v. Ford Motor Co.* (1981), <https://law.justia.com/cases/california/court-of-appeal/3d/119/757.html>

¹¹ <https://www.motherjones.com/politics/1977/09/pinto-madness/>

¹² <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/ford-pinto-case>

¹³ <https://www.encyclopedia.com/science/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/ford-pinto-case>

(considerando impactos en consumidores, no solo accionistas), podría haber cambiado el desenlace. En resumen, evitarlo requería un cambio de enfoque de *profits first* a *safety first*, lo que no solo habría prevenido tragedias sino también litigios costosos¹⁴.

Decisiones judiciales

Las cortes estadounidenses abordaron el caso Ford Pinto en múltiples instancias, pero el fallo más emblemático es el que se conoce como Grimshaw v. Ford Motor Co. (1981)¹⁵, resuelto por la Corte de Apelaciones de California. En este caso, originado en

un accidente de 1972 donde un Ford Pinto explotó tras una colisión trasera, matando al conductor y causando quemaduras graves al pasajero Richard Grimshaw (un niño de 13 años), el jurado encontró a Ford culpable de diseño defectuoso y negligencia. Se otorgaron US\$2.5 millones en daños compensatorios por las lesiones de Grimshaw y US\$125 millones en daños punitivos (punitive damages) para castigar la conducta “*opresiva y maliciosa*” de Ford, reconociendo que la compañía sabía del defecto pero lo ignoró por razones financieras. La corte de apelaciones redujo a US\$3.5 millones la indemnización por daños punitivos, pero mantuvo la responsabilidad, enfatizando que Ford actuó con “*desprecio consciente por la seguridad pública*”. Este fallo estableció un precedente en derecho de productos, reforzando la doctrina de strict liability (responsabilidad estricta) por defectos de diseño y permitiendo daños punitivos cuando hay evidencia de que los administradores conocían del riesgo y, con la información adecuada, deciden no actuar¹⁶.

Otro caso notable fue State of Indiana v. Ford Motor Co. (1978-1980), el primero en acusar a una corporación de homicidio imprudente (reckless homicide) por tres muertes en un Pinto. Aunque Ford fue absuelto tras un juicio de 10 semanas (argumentando que el defecto no era la causa directa), el proceso expuso el *Pinto Memo* y generó escrutinio público. En total, Ford enfrentó alrededor de 117 demandas relacionadas con el Pinto, pagando millones en acuerdos (settlements), y finalmente el retiro (recalled) de 1.5 millones de vehículos en 1978. Las decisiones judiciales no sólo castigaron a Ford financieramente (con costos totales estimados en US\$200 millones), sino que impulsaron reformas en regulaciones de seguridad automotriz y ética corporativa, influenciando casos posteriores sobre responsabilidad ejecutiva.

Conclusiones

Sin duda, este es un terrible recordatorio de lo peligroso que resulta anteponer los resultados en los negocios a factores humanos. La responsabilidad de respetar los derechos humanos constituye una norma de conducta mundial, aplicable a todas las empresas, que no puede ser menospreciada. La legitimidad de obtener los mayores beneficios para los inversionistas tiene límites, más allá del propósito que cada empresa quiera asumir.

En conclusión, el caso Ford Pinto ilustra cómo fallos en la gobernanza pueden llevar a catástrofes humanas y legales, subrayando la necesidad de integrar ética en las decisiones corporativas. El caso Ford Pinto representa uno de los escándalos más notorios en la historia de la ética empresarial, con incidencias de gobierno corporativo. Este caso ejemplifica el peligro que puede suponer tomar malas decisiones empresariales, para

¹⁴ <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/25856>

¹⁵ Grimshaw v. Ford Motor Co. (1981), <https://law.justia.com/cases/california/court-of-appeal/3d/119/757.html>

¹⁶ Grimshaw v. Ford Motor Co. (1981)

beneficiar únicamente el resultado de la Compañía. Aunque Ford sobrevivió, el daño a su reputación perdura como lección para industrias globales.
